



Expertenrunde Forschung und Technologietransfer

Nicole Fabig-Grychtol, Dr. Ulrich Gerth, Ralf Hendrik Kleb, Guido Lohnherr

# Strategie- und Kompetenzentwicklung in Forschungs- und Technologietransfer-Organisationen

Strategische Positionierung | Technologie-Markt-Matrix |  
Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit | Kompetenzentwicklung

## Baumgartner- und Matrix-Experten über Strategie- und Kompetenzentwicklung in Forschungs- und Technologietransfer-Organisationen

Im globalen Wettbewerb ist die kontinuierliche Innovation von Technologien, Produkten, Prozessen und Dienstleistungen die Quelle der Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft.

Dazu leistet neben den unternehmensinternen Forschungs- und Innovationsanstrengungen der systematisierte Transfer von Forschungsergebnissen aus der Wissenschaft in die Wirtschaft einen wesentlichen Beitrag.

Der Druck auf die mit öffentlichen Mitteln ausgestatteten Forschungs- und Technologietransferorganisationen, erfolgreichen Technologietransfer in die Wirtschaft nachzuweisen, ist gestiegen.

In einer Gesprächsrunde tauschten sich Experten von Baumgartner und Matrix über die strategischen Erfolgsfaktoren des Technologietransfers, die organisatorischen Herausforderungen sowie über die notwendigen Kompetenzen und Verhaltensweisen in Führung und Zusammenarbeit aus. Das Gespräch haben wir für Sie in diesem **changeleaders special** zusammengefasst.

Ihr

Ralf Hendrik Kleb  
Managing Partner

Kunst: Ausschnitte aus Gemälden von Ralph Gelbert  
www.gelbert.com



**Nicole Fabig-Grychtol (nfg@nfg-consulting.de)** ist Diplom-Kauffrau und verfügt über mehr als 15 Jahre Praxiserfahrung in der strategischen und operativen Unternehmenssteuerung: Strategische Planung, Vertriebscontrolling und -steuerung, Kennzahlen-/Zielsysteme, Managementreporting, Produkt- und Prozessmanagement.

Ein Schwerpunkt ihrer Beratungstätigkeit ist die Übersetzung der Geschäftsstrategien in Personalstrategien und -konzepte sowie deren Umsetzung Hand in Hand mit den Führungskräften.



**Dr. Ulrich C. Gerth (gerth@matrix-gmbh.de)** ist Wissenschaftsmanager. In den vergangenen 14 Jahren hat er in unterschiedlichen renommierten Unternehmen und Einrichtungen strategische und operative Aufgaben im Themenfeld Technologie wahrgenommen. Dazu gehörten die Chancen- und Risikobewertung ebenso wie der Aufbau und die Finanzierung von Spitzentechnologieeinrichtungen. Ein besonderer Schwerpunkt seiner Arbeit gilt der Entwicklung von zukunftsweisenden komplexen Translationsmodellen an der Schnittstelle zwischen Grundlagenforschung und industrieller Anwendung.



**Ralf Hendrik Kleb (ralf.kleb@baumgartner.de)** ist Diplom-Kaufmann und verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Strategie-, Organisations- und Human Resources Beratung im In- und Ausland.

Ein Schwerpunkt seiner Beratungstätigkeit ist strategische Neuausrichtung von Organisationen: Leitbild, Organisationsdesign, Führungsstruktur, Job Design, Job Grading, Führungs-, Projekt- und Experten-/Fachlaufbahn, Personalstrategie, Talent & Performance Management, Gesamtvergütung sowie Change Management.



**Guido Lohnherr (lohnherr@matrix-gmbh.de)** ist Wirtschafts- und Politikwissenschaftler. Seit 25 Jahren ist er als Unternehmens- und Politikberater sowie als Verleger tätig. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der Matrix.

Zu seinen Haupttätigkeitsfeldern gehören Wissenschaftsmanagement und Technologietransfer. In diesen Feldern berät er zahlreiche namhafte staatliche Einrichtungen und Unternehmen.

# Strategie- und Kompetenzentwicklung in Forschungs- & Technologietransfer-Organisationen

*cl: Innovation gilt heute als entscheidender Schlüssel im globalen Wettbewerb. Welche Rolle spielt dabei der Technologietransfer aus der Wissenschaft in die Industrie?*

**Guido Lohnherr:** Dem Wissens- und Technologietransfer aus der Wissenschaft und Forschung in die Produktionsprozesse der Wirtschaft kommt hier eine ganz besondere Bedeutung zu, der sich zunehmend als „rate determining step“ – kurz: RDS – auf dem Weg zur Erzielung positiver volkswirtschaftlicher Effekte erweisen wird.

Dabei hängt die Umsetzung des technologischen Wissens in Markterfolge wesentlich davon ab, wie die Akteure der Forschungs- und Entwicklungslandschaft zusammenarbeiten und gemeinsam mit ihren Kunden und Partnern neue Formen des Managements von Forschung und Entwicklung umsetzen. Aktuell klafft hier noch eine klar identifizierbare strukturelle Lücke in der Wertschöpfungskette.

*cl: Wie sollten sich etablierte Forschungs- und Entwicklungsorganisationen hier künftig positionieren?*

**Dr. Ulrich Gerth:** Zukunftsweisend wird sein, dass Organisationen Konzepte anbieten, die es ermöglichen, für Technologien nachzuweisen, dass diese in der Anwendung nutzenstiftend und im Markt gewinnbringend sind. Ist deren Anwendungspotenzial validiert, sind erfahrungsgemäß Risikokapital-Investoren und Unternehmen auch zu den notwendigen Anschlussinvestitionen bereit. Solche Konzepte sollten dem Anspruch genügen, auf unterschiedliche Technologien übertragbar zu sein.

Eine Grundvoraussetzung ist unverändert, dass jede Organisation die Megatrends, einhergehenden technologischen Entwicklungen sowie Forschungs- und Entwicklungsmärkte in den für sie relevanten Branchen analysiert. Außerdem wird vorausgesetzt, dass deren strategischen Erfolgspositionen in diesen Märkten identifiziert werden und auf dieser Basis die eigene strategische und organisatorische Ausrichtung überprüft wird.

Dieses Expertenwissen hat im Übrigen jede Technologietransfer-Einheit vorzuhalten, unabhängig davon, in welchen Teil des Spektrums zwischen reiner Grundlagenforschung und anwendungsnaher Forschung sich diese einordnet.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Strategische Positionierung**
  - ▶ Neues Rollenverständnis und Positionierung
  - ▶ Erfolgskritische Faktoren
  - ▶ Konsequente Ausrichtung am Kundenbedarf
  - ▶ Konsequenz der organisatorischen Neuausrichtung
- ▶ **Technologie-Markt-Matrix**
  - ▶ Herausforderungen des organisatorischen Umbaus
  - ▶ Wandel der Transferkultur
  - ▶ Zentrale Rolle von Leitbildern und Leitlinien
- ▶ **Leitbild, Leitlinien und Kompetenzanforderungen**
  - ▶ Ideale Vorgehensweise
  - ▶ Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit – ein integriertes Modell
  - ▶ Erfolgsfaktoren von Leitbildprozessen
- ▶ **Wir über uns**



**cl:** Was trennt im Forschungs- und Entwicklungsgeschäft eigentlich die Spreu vom Weizen, wenn es darum geht, auch längerfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen?

**Gerth:** Es werden im Technologietransfer die Organisationen überdurchschnittlich erfolgreich sein, denen der Spagat zwischen dem international wettbewerbsfähigen Ausbau ihrer Kernkompetenzen – im Sinne von wissenschaftlicher Exzellenz – und der stärkeren Integration der Markt- und Kundenorientierung in die Forschungs- und Entwicklungsprozesse am besten gelingt. Das bedeutet insbesondere auch die Fähigkeit, gemeinsam mit Unternehmen und anderen Forschungseinrichtungen komplexe sogenannte Translationsprogramme umsetzen zu können.

Erfolgreiche Organisationen schaffen es, vorhandene Stärken von Beginn an und vorurteilsfrei zur gemeinsamen Lösungsfindung einzusetzen. Sie zeichnen sich häufig dadurch aus, dass ein gegenseitiges Verständnis für den auf Forschern, Entwicklern und Unternehmern gleichermaßen lastenden Druck entwickelt wird.

**cl:** Die entscheidende Frage ist dann also, wie schafft es eine Organisation, sich so auszurichten?

**Lohnherr:** Ja absolut richtig. Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen sind meist sehr komplexe Organisationen.

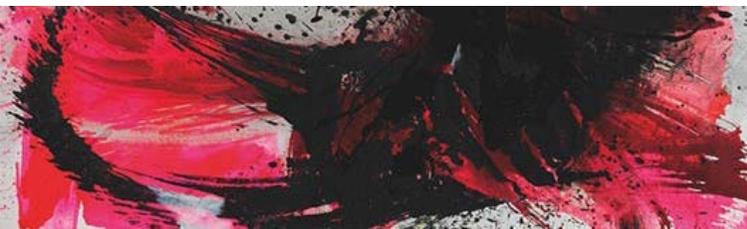
Ihnen steht eine ebenso komplexe Marktlage gegenüber: international, geprägt von einem Mix aus kleinen und großen Unternehmen, unternehmergeführten und börsengetriebenen Transferpartnern.

Das Management der unterschiedlichen Rationalitäten der an den Technologietransfer-Prozessen beteiligten Menschen ist die mit Abstand größte Herausforderung. Dies ist der entscheidende RDS-Faktor.

Leider wird noch viel zu oft und zu lang an allgemeinen Strukturen und Methoden des Technologietransfers gebastelt, anstelle auf Prinzipien extrem flexibler und sich stets immer neu erfindender Selbstorganisation zu setzen. Hier wird die Kreativität und Intelligenz der Beteiligten meist deutlich unterschätzt.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Strategische Positionierung
  - ▶ Neues Rollenverständnis und Positionierung
  - ▶ Erfolgskritische Faktoren
  - ▶ Konsequente Ausrichtung am Kundenbedarf
  - ▶ Konsequenz der organisatorischen Neuausrichtung
- ▶ Technologie-Markt-Matrix
  - ▶ Herausforderungen des organisatorischen Umbaus
  - ▶ Wandel der Transferkultur
  - ▶ Zentrale Rolle von Leitbildern und Leitlinien
- ▶ Leitbild, Leitlinien und Kompetenzanforderungen
  - ▶ Ideale Vorgehensweise
  - ▶ Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit – ein integriertes Modell
  - ▶ Erfolgsfaktoren von Leitbildprozessen
- ▶ Wir über uns





**cl: Und auf was kommt es dabei besonders an?**

**Lohnherr:** Entscheidend sind zwei kritische Erfolgsmerkmale: Erstens müssen die inhaltlichen und persönlichen Ziele der Teammitglieder fundiert herausgearbeitet und in gemeinsame Ziele übersetzt werden, die akzeptiert und gemeinsam erreichbar sind.

Zweitens hat das Management den notwendigen Freiraum und die geeigneten Rahmenbedingungen zu schaffen, vor allem ausreichende Ressourcen und Möglichkeiten eines ständigen Ideenaustauschs. Heuristik zur Entwicklung von leistungsfördernden Milieus, die „erfolgreiches Scheitern“ als wesentlichen Beitrag zum gemeinsamen Erkenntnisfortschritt begreifen und durchsetzen, das scheint mir ein zentraler Ansatz für Technologietransfer in vielen Handlungsfeldern zu sein.

**Gerth:** Mit dem Stichwort „erfolgreiches Scheitern“ ist ein weiteres Erfolgsmerkmal angesprochen, nämlich der Umgang mit Risiko bzw. einer Risikokultur.

Treffen wir im globalen Wettbewerb um Innovationen bei einigen Akteuren auf eine geradezu extrem risikotolerante Grundhaltung, beispielsweise in den USA, so muss der Technologietransfer in Europa und vor allem in Deutschland in einem Umfeld geprägt von Risikoaversion agieren. Eine Verbesserung dieser Rahmenbedingung würde den Technologietransfer erleichtern und den Technologiestandort Deutschland deutlich stärken.



## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Strategische Positionierung
  - ▶ Neues Rollenverständnis und Positionierung
  - ▶ Erfolgskritische Faktoren
  - ▶ Konsequente Ausrichtung am Kundenbedarf
  - ▶ Konsequenz der organisatorischen Neuausrichtung
- ▶ Technologie-Markt-Matrix
  - ▶ Herausforderungen des organisatorischen Umbaus
  - ▶ Wandel der Transferkultur
  - ▶ Zentrale Rolle von Leitbildern und Leitlinien
- ▶ Leitbild, Leitlinien und Kompetenzanforderungen
  - ▶ Ideale Vorgehensweise
  - ▶ Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit – ein integriertes Modell
  - ▶ Erfolgsfaktoren von Leitbildprozessen
- ▶ Wir über uns



**cl: Wie lassen sich die kundenorientierten Prozesse der Forschungs- bzw. Entwicklungseinrichtungen am besten zielgruppengerecht organisieren?**

**Gerth:** Die Organisationen müssen zunächst ein ganzheitliches Verständnis des Geschäfts und möglichen Bedarfs ihrer Kunden entwickeln. Das heißt, sie müssen sich mit deren Endkunden, Wettbewerbern, Geschäftsprozessen, Produkten und Technologien intensiv auseinandersetzen.

Kundenbedarf ganzheitlich verstehen heißt vor allem auch, über den eigenen Tellerrand zu schauen und fachbereichsübergreifend zu denken. Hierfür sollten „Know-how-Pools“ zukünftig besseren Zugang zu Analysetools, Marktstudien und Wettbewerberanalysen haben. Bisher besteht ein solcher Zugang in den einzelnen dezentralen Technologiebereichen für die Technologietransfer-Beauftragten nur selten.

Die zukünftig erfolgreichen Organisationen überlassen die Anbindung an Geschäftsfelder nicht alleine den Fachbereichen. Sie unterstützen diese und den Transferprozess durch zusätzliche Bündelung des gemeinsamen Fachwissens nach Zielgruppen, zum Beispiel in branchenspezifischen Business Development Teams.

**cl: Wird dadurch der Komplexitätsgrad nicht deutlich erhöht?**

**Gerth:** Für die Forschungseinrichtung ja. Für die Kunden auf der Nachfrageseite wird die Komplexität dagegen eher reduziert und der Zugang zum Know-how der Forscher über die branchenspezifischen Geschäftsfelder deutlich erleichtert.

Ohne eine solche Kanalisierung tun sich Unternehmen meist schwer, sich im Dschungel der Forschungslandschaft zurecht zu finden. Auf der Nachfrageseite werden komplexe, großflächige, das heißt abstimmungsintensive Konsortialstrukturen gering geschätzt.

Eine Zusammenführung der Technologieangebote nach dem Prinzip „one face to the customer“ vereinfacht nicht nur die Identifikation von Innovationen, sondern auch die vertraglichen Verhandlungen müssen aus einer Hand professionell geleistet werden. Unter den heutigen Transfereinrichtungen, treten aktuell daher jene hervor, die mit einem Branchenfokus angetreten sind.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Strategische Positionierung
  - ▶ Neues Rollenverständnis und Positionierung
  - ▶ Erfolgskritische Faktoren
  - ▶ **Konsequente Ausrichtung am Kundenbedarf**
  - ▶ Konsequenz der organisatorischen Neuausrichtung
- ▶ Technologie-Markt-Matrix
  - ▶ Herausforderungen des organisatorischen Umbaus
  - ▶ Wandel der Transferkultur
  - ▶ Zentrale Rolle von Leitbildern und Leitlinien
- ▶ Leitbild, Leitlinien und Kompetenzanforderungen
  - ▶ Ideale Vorgehensweise
  - ▶ Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit – ein integriertes Modell
  - ▶ Erfolgsfaktoren von Leitbildprozessen
- ▶ Wir über uns





**cl: Kann das denn jede Forschungs- und Entwicklungseinrichtung leisten?**

**Lohnherr:** Wenn die Organisation Technologietransfer aus der Wissenschaft und Forschung in die Produktionsprozesse der Wirtschaft leisten soll, muss sie die Kommunikations- und Zugangskanäle kundenorientiert, vor allem aber offen gestalten.

Die Organisationen haben in ihren Fachbereichen auch heute schon ihre Branchenschwerpunkte. Da liegt es nahe, durch die Bündelung des Fachwissens in Geschäftsfeldern Synergieeffekte, interdisziplinäre Potenziale, Größenvorteile und Cross-Selling der Fachbereiche bestmöglich zu nutzen.

Dabei sollte die kritische Masse des wissenschaftlichen Personals zur Weiterentwicklung der Kernkompetenzen in den jeweiligen Fachbereichen erreicht oder zumindest in naher Zukunft erreichbar sein.

**cl: Also ist letztlich das Budget entscheidend?**

**Lohnherr:** Eine ausreichende finanzielle Ausstattung ist natürlich Voraussetzung. Nicht weniger wichtig ist allerdings die Ressource Zeit. Ein ganz wesentlicher Wettbewerbsfaktor im Technologietransfer ist die systematische, nicht zufällige Verkürzung des Faktors time-to-market.

**cl: Effizienzsteigerung durch Verkürzung des Faktors time-to-market?**

**Lohnherr:** Ja – und die Effizienzsteigerung erreicht man nicht einfach durch höheren Personaleinsatz, sondern durch intelligente Zusammenführung von Erkenntnisprozessen.

Leider besteht allerdings in Deutschland die Neigung, Effizienzsteigerungen durch die Verringerung der eingesetzten Mittel, das heißt vor allem durch Reduktion der personellen Ressourcen, als finanzwirtschaftlichen Erfolg zu dokumentieren. Wichtig wäre es dagegen, die Zeit, die eingespart werden kann, wenn bestimmte Hypothesen nicht mehr verfolgt werden, in die noch intensivere Verfolgung erfolgversprechender Hypothesen zu re-investieren.

Stattdessen werden nicht selten weniger erfolgversprechende Hypothesen – wenn auch mit geringeren Personalressourcen und Laborzeiten – über längere Zeiträume weiterverfolgt, damit nicht ganze Budgets gestrichen werden.

Moderner Technologietransfer auf Weltklasseniveau wird inzwischen anders gemanagt.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Strategische Positionierung
  - ▶ Neues Rollenverständnis und Positionierung
  - ▶ Erfolgskritische Faktoren
  - ▶ **Konsequente Ausrichtung am Kundenbedarf**
  - ▶ Konsequenz der organisatorischen Neuausrichtung
- ▶ Technologie-Markt-Matrix
  - ▶ Herausforderungen des organisatorischen Umbaus
  - ▶ Wandel der Transferkultur
  - ▶ Zentrale Rolle von Leitbildern und Leitlinien
- ▶ Leitbild, Leitlinien und Kompetenzanforderungen
  - ▶ Ideale Vorgehensweise
  - ▶ Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit – ein integriertes Modell
  - ▶ Erfolgsfaktoren von Leitbildprozessen
- ▶ Wir über uns





**cl:** *Das klingt nach einer Herkulesaufgabe. Ist damit nicht eine weitreichende strategische Neuausrichtung verbunden?*

**Kleb:** Sicher lässt sich hier nichts verallgemeinern und sicher gibt es viele Prozesse, die sich bewährt haben. Dennoch bietet es sich vor dem beschriebenen Hintergrund an, die Strategie, Strukturen, Prozesse, Steuerungs- und Kommunikationssysteme und vor allem die Kultur immer wieder zu hinterfragen und neu auszurichten.

**cl:** *Könnte man hier nicht von der Privatwirtschaft lernen?*

**Kleb:** Jain. Ähnliche Themen gibt es in Industrieunternehmen natürlich auch immer wieder. Aber dort werden Probleme in der Regel anders gelöst. Stellt sich der erwartete Erfolg nicht ein, wird nicht selten ein ganzes Unternehmen oder ein Unternehmensteil völlig auf den Kopf gestellt.

Privatwirtschaftliche Unternehmen ticken anders als Technologietransferorganisationen und völlig anders als die Grundlagenforschung. Dabei sind die einen nicht generell besser oder schlechter als die anderen; sie unterscheiden sich jedoch maßgeblich in ihrer Stakeholderstruktur, in ihren Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten, in der Art wie sie Performance definieren und in der daraus resultierenden Kultur ... und Sprache!

**Kleb:** Und ja, mit der entsprechenden Offenheit, sich mit den Besonderheiten privatwirtschaftlicher Organisationen intensiver auseinanderzusetzen, lässt sich von so manchen positiven wie negativen Erfahrungen der Privatwirtschaft lernen. Natürlich ist nicht alles 1:1 übertragbar, aber zwischen sich interessieren und verteufeln liegt ein großes Lernfeld.

**cl:** *Klartext gesprochen, ist am Ende nicht doch eine organisatorische und kulturelle Neuausrichtung angezeigt?*

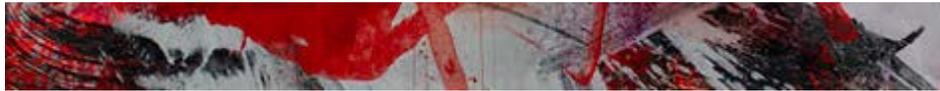
**Kleb:** Auch diese Frage lässt sich natürlich nur in einer Einzelfallbetrachtung genauer beantworten. Dennoch dürften die Strategieprozesse vieler Forschungs- und Transfereinrichtungen in einer kulturellen und organisatorischen Neuausrichtung resultieren – zum Beispiel weg von einer Silo-Organisation der Fachbereiche mit ihren Forschungsgebieten, hin zu einer ausgewogenen und vernetzten markt- und kundenorientierten Matrixorganisation.

Die Matrixorganisation gilt als die kundenorientierte Organisationsform für wissensbasierte, innovative und diversifizierte Forschungs-, Entwicklungs- und Beratungsorganisationen. Und obwohl sie komplex sind, stehen sie für Flexibilität, Reaktionsfreudigkeit und dynamische Kraft.

Das sind alles Eigenschaften, die sich jedoch nicht von alleine entfalten. Die Einführung einer solchen Matrixorganisation erfordert neben einer gemeinsamen Vision vor allem ein hohes Maß an Ausdauer, Geduld, Gemeinschaftsgeist und Vertrauen in der Zusammenarbeit.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Strategische Positionierung
  - ▶ Neues Rollenverständnis und Positionierung
  - ▶ Erfolgskritische Faktoren
  - ▶ Konsequente Ausrichtung am Kundenbedarf
  - ▶ Konsequenz der organisatorischen Neuausrichtung
- ▶ Technologie-Markt-Matrix
  - ▶ Herausforderungen des organisatorischen Umbaus
  - ▶ Wandel der Transferkultur
  - ▶ Zentrale Rolle von Leitbildern und Leitlinien
- ▶ Leitbild, Leitlinien und Kompetenzanforderungen
  - ▶ Ideale Vorgehensweise
  - ▶ Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit – ein integriertes Modell
  - ▶ Erfolgsfaktoren von Leitbildprozessen
- ▶ Wir über uns



**cl: Ja, aber ein solcher Umbau hin zu einer Technologie-Markt-Matrix stellt doch selbst marktorientierte, rein privatwirtschaftliche Unternehmen vor große Herausforderungen, oder?**

**Gerth:** Ja, absolut. Und für eine ohnehin schon komplexe, in bestimmten Fällen primär publikations- und methodengetriebene Forschungsorganisation mit ihrer heterogenen Struktur an wissenschaftlich geprägten Führungskräften, wissenschaftlichem Personal mit zum Teil befristeten Verträgen, Technikern und Verwaltungskräften bedarf dieser Wandel ganz besonderer Anstrengungen.

**cl: Was sind die besonderen Herausforderungen eines solchen organisatorischen Wandels?**

**Kleb:** An den Knoten der Technologie-Markt-Matrix, das heißt dort, wo die etablierten Fachbereiche in den Geschäftsfeldern zusammen arbeiten, gilt es, Forscherdrang, Markt-, Kunden- und Vertriebsorientierung zu integrieren. Dies erfordert neue Rollenprofile und Verantwortlichkeiten sowie veränderte Planungs-, Budgetierungs- und Kommunikationsprozesse.

Bei begrenzten Ressourcen, die eine komfortable, funktionale Arbeitsteilung an den Knotenpunkten der Matrix kaum erlauben, muss die geforderte Symbiose zudem in jedem einzelnen Kopf der Führungskräfte und Wissenschaftler stattfinden.

**Erfolgsfaktoren der Strategieumsetzung in komplexen Matrixorganisationen**

- Klarheit der Vision und Ziele
- Verändertes Verständnis von Führung und Zusammenarbeit
- Klarheit der Rollen und Verantwortung
- Strategische Ressourcenausrichtung
- Etablierung neuer Prozesse der Budgetierung und Planung
- Neuausrichtung des Kundenmanagements
- Etablierung neuer Prozesse der Information und Kommunikation
- Definition der Prozesse und Leistungsstandards in Geschäftsfeldern, Fachabteilungen und zentralen Funktionen
- Neuausrichtung des Wissensmanagements
- Kooperations- und Netzwerkkompetenz
- Management- und Teamentwicklung in der Matrix
- Anpassung des Zielvereinbarungs-, Leistungs- bewertungs- und Vergütungssystems

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Strategische Positionierung
  - ▶ Neues Rollenverständnis und Positionierung
  - ▶ Erfolgskritische Faktoren
  - ▶ Konsequente Ausrichtung am Kundenbedarf
  - ▶ Konsequenz der organisatorischen Neuausrichtung
- ▶ Technologie-Markt-Matrix
  - ▶ Herausforderungen des organisatorischen Umbaus
  - ▶ Wandel der Transferkultur
  - ▶ Zentrale Rolle von Leitbildern und Leitlinien
- ▶ Leitbild, Leitlinien und Kompetenzanforderungen
  - ▶ Ideale Vorgehensweise
  - ▶ Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit – ein integriertes Modell
  - ▶ Erfolgsfaktoren von Leitbildprozessen
- ▶ Wir über uns



**cl:** *Wie kann eine solche Technologie-Markt-Symbiose in den Köpfen einer wissenschafts- und forschungsgetriebenen Organisation, wenn überhaupt sinnvoll, herbeigeführt werden?*

**Gerth:** Die Motivation, die Wissenschaftler und Forscher daraus schöpfen, der Gesellschaft gegenüber verantwortlich zu handeln und einhergehend ihre Forschungsergebnisse in die Anwendung überführt zu sehen, kann nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Angewandte Forschung und erfolgreicher Technologietransfer brauchen daher ein ganzheitliches Verständnis der Märkte und Kundenbedarfe, auch und gerade in den Köpfen jedes einzelnen Wissenschaftlers. Dies bedeutet aber natürlich nicht, dass alle Forscher gleichzeitig Erfinder und Vertriebsexperte oder Unternehmer sein müssen.

Die unterschiedlichen Rollenanforderungen müssen aus der Vision und Strategie abgeleitet und klar definiert sein. Eine erfolgreiche organisatorische Neuausrichtung geht meist mit einem Kulturwandel einher und bedingt einen ganzheitlichen Veränderungsprozess.



**cl:** *Was verstehen Sie unter Kulturwandel? Sollen künftig Umsatz- und Ergebniszahlen den Hirsch-Index ersetzen?*

**Lohnherr:** Die genannten Kennzahlen messen den Erfolg von Forschungs- und Innovationsprozessen gewissermaßen an verschiedenen Enden der Wertschöpfungskette. Die Anzahl an Veröffentlichungen oder der Hirsch-Index, der die Zitationen der Publikationen eines Autors misst, ist für die Reputation und Karriere eines Forschers von großer Bedeutung. Derartige Kennzahlen sind daher zurecht in vielen Zielvereinbarungssystemen von Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen zu finden.

Neue Chancen zur Profilierung gerade junger Wissenschaftler könnten sich zum Beispiel durch einen „Innovations-Index“, der Erfolge bei der Translation und im Technologietransfer abbildet, ergeben. Die wirtschaftliche Relevanz beziehungsweise die Effektivität und Effizienz des Technologietransfers werden letztlich am anderen Ende der Wertschöpfungskette durch Umsatz- und Ergebniskennzahlen gemessen.

Die Entwicklung einer erfolgreichen Transferkultur erfordert einen Veränderungsprozess. Er lässt aus dem Schwarz-Weiß-Bild und Nebeneinander an bisherigen Haltungen, Überzeugungen und Verhaltensweisen ein neues, buntes Miteinander von Forscherdrang, Erfinderdrang und Unternehmertum entstehen. Ein solcher Wandel hat sich bereits im Bereich der Patente vollzogen. Forscher und Entwickler gleichermaßen weisen heute in ihren Lebensläufen – man muss sagen: „wieder“ – auf die von ihnen erwirkten Patente hin.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Strategische Positionierung
  - ▶ Neues Rollenverständnis und Positionierung
  - ▶ Erfolgskritische Faktoren
  - ▶ Konsequente Ausrichtung am Kundenbedarf
  - ▶ Konsequenz der organisatorischen Neuausrichtung
- ▶ Technologie-Markt-Matrix
  - ▶ Herausforderungen des organisatorischen Umbaus
  - ▶ Wandel der Transferkultur
  - ▶ Zentrale Rolle von Leitbildern und Leitlinien
- ▶ Leitbild, Leitlinien und Kompetenzanforderungen
  - ▶ Ideale Vorgehensweise
  - ▶ Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit – ein integriertes Modell
  - ▶ Erfolgsfaktoren von Leitbildprozessen
- ▶ Wir über uns



## Fragen im Leitbildprozess

### Mission: Wer wir sind und was wir tun.

- Wozu gibt es uns?
- Was ist unsere Aufgabe?
- Womit können wir in welchen Feldern Geld verdienen?
- Wie wollen wir am Markt gesehen werden?

### Vision: Wohin wollen wir gehen?

- Wo stehen wir in der Zukunft?
- Welche Ziele wollen wir erreichen?

### Strategie: Wie kommen wir dahin?

- Wie wollen wir die Ziele erreichen?
- Welche Geschäfte wollen wir betreiben?
- Welche Teilstrategien verfolgen wir dabei?

### Werte und Leitlinien: Wovon wollen wir uns auf unserem Weg leiten lassen?

- Was prägt unser tägliches Handeln als Führungskraft und Mitarbeiter?
- Auf welcher Grundlage gehen wir miteinander um?
- Worauf sollen sich alle Partner/Stakeholder verlassen können?

## *cl: Wie könnte dieser grundlegende Gesinnungswandel („mindset“) gut gelingen?*

**Kleb:** Erstens bedarf es einer von den Führungskräften gemeinsam getragenen sowie offen und verständlich kommunizierten Vision und Strategie.

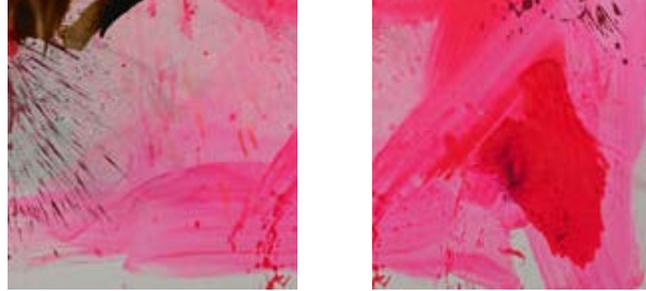
Zweitens gilt es, aus dem gemeinsamen Zielbild und Werteverständnis heraus, ein neues Verständnis von Führung und Zusammenarbeit zu entwickeln, dieses in konkrete Kompetenz- und Verhaltensanforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter zu überführen und in den Führungsprozessen nachhaltig zu verankern.

Eine weitere Voraussetzung einer ausgewogenen Talent- und Performanceorientierten Transferkultur ist ein Management, das bereit und in der Lage ist, Ambiguität und Komplexität zu managen und den Veränderungsprozess mit Überzeugung und Nachdruck voran zu treiben.

Dabei ist es wichtig, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter die Gelegenheit haben, neue Erfahrungen zu sammeln, die positiver und bereichernder sind als die im Gehirn verankerten, althergebrachten Verhaltensmuster.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Strategische Positionierung
  - ▶ Neues Rollenverständnis und Positionierung
  - ▶ Erfolgskritische Faktoren
  - ▶ Konsequente Ausrichtung am Kundenbedarf
  - ▶ Konsequenz der organisatorischen Neuausrichtung
- ▶ Technologie-Markt-Matrix
  - ▶ Herausforderungen des organisatorischen Umbaus
  - ▶ Wandel der Transferkultur
  - ▶ Zentrale Rolle von Leitbildern und Leitlinien
- ▶ Leitbild, Leitlinien und Kompetenzanforderungen
  - ▶ Ideale Vorgehensweise
  - ▶ Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit – ein integriertes Modell
  - ▶ Erfolgsfaktoren von Leitbildprozessen
- ▶ Wir über uns



**cl: Fehlt es den Organisationen an echter Begeisterung für den Technologietransfer?**

**Lohnherr:** Begeisterung ist ein großes Wort. Nur die erfolgreichsten Organisationen schaffen es, bei ihren Führungskräften und Mitarbeitern wirkliche Begeisterung für ihre Produkte, Dienstleistungen, Arbeitsprozesse, Führungsautoritäten, Strategien, Visionen und Kultur zu wecken und damit wesentlich zum Leistungsumfeld und zur individuellen Leistungsmotivation beizutragen.

Auf dem Weg dahin wäre zunächst viel erreicht, wenn die Zielbilder klar wären und sich Führungskräfte und Mitarbeiter damit identifizieren würden. Begeisterung entsteht nicht nur als kollektiver Hype, sondern nachhaltig vor allem durch die Erfüllung persönlicher Ziele, durch wiederkehrende Glücksmomente und Vertrauen. Daher möchte ich noch einmal auf die hohe Relevanz der Wahrnehmung der individuellen Zielsetzungen und Rationalitäten der beteiligten Teammitglieder hinweisen.



**cl: Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang die Leitbilder der Forschungseinrichtungen?**

**Kleb:** Eine zentrale Rolle. Leitbilder beschreiben das Selbstverständnis einer Organisation, geben Führungskräften und Mitarbeitern nach innen Orientierung, schaffen Identität und unterstützen die Richtung der Organisationsentwicklung. Nach außen vermitteln sie im komplexen Wirtschaftsleben vor allem Transparenz und signalisieren die Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Eine Änderung des Selbstverständnisses und Zielbildes der Organisation zieht folglich die Anpassung des Leitbildes nach sich.

**cl: Wie laufen solche Leitbildprozesse in der Praxis ab?**

**Nicole Fabig-Grychtol:** Die Identifikation von einmaligen und unverwechselbaren Kulturelementen und Leitbildern wird meistens mit großem Aufwand betrieben. Die organisationspezifischen Werte werden in Bottom-up-Prozessen erhoben und anschließend in Hochglanzbroschüren kommuniziert. Nicht selten verblasst die Euphorie schon nach kurzer Zeit und Kritik hinsichtlich des verfehlten wirtschaftlichen Nutzens macht sich breit.

Inzwischen sind sich die Organisationen wohl darüber einig, dass es nicht nur auf die Einmaligkeit und Unverwechselbarkeit des Leitbildes ankommt, sondern sich die erhofften Wettbewerbsvorteile und Leistungssteigerungen vielmehr erst durch die konsequente Umsetzung der Leitbilder in der täglichen Arbeit erreichen lassen.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Strategische Positionierung
  - ▶ Neues Rollenverständnis und Positionierung
  - ▶ Erfolgskritische Faktoren
  - ▶ Konsequente Ausrichtung am Kundenbedarf
  - ▶ Konsequenz der organisatorischen Neuausrichtung
- ▶ Technologie-Markt-Matrix
  - ▶ Herausforderungen des organisatorischen Umbaus
  - ▶ Wandel der Transferkultur
  - ▶ Zentrale Rolle von Leitbildern und Leitlinien
- ▶ Leitbild, Leitlinien und Kompetenzanforderungen
  - ▶ Ideale Vorgehensweise
  - ▶ Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit – ein integriertes Modell
  - ▶ Erfolgsfaktoren von Leitbildprozessen
- ▶ Wir über uns



### **cl: Wie lassen sich die Leitbilder effektiv umsetzen?**

**Kleb:** Mission, Vision, strategische Initiativen, Leitlinien und Werte einer Organisation geben nur dann strategische Orientierung im Dschungel der Veränderungen, wenn sie gehört, verstanden und akzeptiert werden und Führungskräfte und Mitarbeiter in der täglichen Zusammenarbeit leiten.

Um die daraus resultierenden Herausforderungen hinsichtlich Kommunikation, Einbindung und Commitment zu meistern, empfehlen wir, Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit zu definieren, diese zielgruppenspezifisch zu fokussieren, zu operationalisieren und zu validieren und in den Führungs-, Beurteilungs- und Entwicklungssystemen der Organisation nachhaltig zu verankern.

### **cl: Was ist bei der Entwicklung solcher Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit für die spätere Akzeptanz von besonderer Bedeutung?**

**Kleb:** Besonders wichtig ist, dass alle Interessens- und Anspruchsgruppen in den Prozess einbezogen werden, um eine spürbare Realitätsnähe des Leitbildes zu erreichen und gleichzeitig die Identifikation aller Führungskräfte und Mitarbeiter zu ermöglichen.

**Kleb:** Derartige Projekte dauern nicht selten bis zu einem Jahr. Wenn dann im Anschluss jedoch die Umsetzung der Leitlinien nicht konsequent verfolgt wird und die Leitlinien damit bedeutungslos bleiben, erstickt die anfängliche Begeisterung rasch in Unmut.

Die nachhaltige Akzeptanz und Wirkung solcher Leitlinien steht und fällt letztlich mit deren Bedeutung und konsequenten Umsetzung im Tagesgeschäft.

### **cl: Und wie sollten Organisationen in Leitbildprozessen idealerweise vorgehen?**

**Fabig-Grychtol:** Wir unterscheiden hier grundsätzlich zwei mögliche Vorgehensalternativen:

Alternative I: Gleichgewichtiges Bottom-up- und Top-down-Vorgehen bei der Entwicklung der Leitbildelemente. Der Prozess ist vor allem wegen der „basisdemokratischen“ Erhebungsphase sehr aufwendig. Mit der anfänglichen Euphorie sind besonders hohe Anforderungen an die Umsetzung im Tagesgeschäft verbunden.

Alternative II: Stärker Top-down-geprägtes Vorgehen bei der Entwicklung der Leitbildelemente. Der effiziente Prozess lebt stärker von den strategischen Vorstellungen und Vorgaben des oberen Managements, bezieht die Mitarbeiter jedoch bei der Operationalisierung der Leitbildelemente beziehungsweise bei deren Validierung und Qualitätssicherung ein.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Strategische Positionierung
  - ▶ Neues Rollenverständnis und Positionierung
  - ▶ Erfolgskritische Faktoren
  - ▶ Konsequente Ausrichtung am Kundenbedarf
  - ▶ Konsequenz der organisatorischen Neuausrichtung
- ▶ Technologie-Markt-Matrix
  - ▶ Herausforderungen des organisatorischen Umbaus
  - ▶ Wandel der Transferkultur
  - ▶ Zentrale Rolle von Leitbildern und Leitlinien
- ▶ Leitbild, Leitlinien und Kompetenzanforderungen
  - ▶ Ideale Vorgehensweise
  - ▶ Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit – ein integriertes Modell
  - ▶ Erfolgsfaktoren von Leitbildprozessen
- ▶ Wir über uns





**cl: Und welche der dargestellten Alternativen empfehlen Sie einer Organisation?**

**Kleb:** Die zweite Alternative ist sehr effizient, unterstützt den Führungsanspruch des Managements und bezieht dennoch die Führungskräfte und Mitarbeiter der nachgelagerten Ebenen mit ein. Daher empfehlen wir, den Strategie- und Leitbildprozess im Rahmen einer strategisch-organisatorischen Neuausrichtung im Sinne der Alternative II tendenziell stärker top-down zu gestalten und mit „basisdemokratischen“ Elementen der Alternative I zu verknüpfen.

Die Organisation sollte das Momentum der strategischen Erneuerung nutzen und den Prozess zügig umsetzen. Dazu bietet sich ein Vorgehen in vier Schritten an: Fokussierung, Operationalisierung, Validierung und Verankerung.

**cl: Stichwort Fokussierung: Wie wird der strategische Bezug der Leitlinien hergestellt?**

**Fabig-Grychtol:** Zunächst erfolgt die Fokussierung der Themen auf die neuen strategisch-organisatorischen Herausforderungen. Diese Fokussierung wird im Projektkernteam gemeinsam mit dem Top-Management vorgenommen.

**Fabig-Grychtol:** Hierbei werden die erfolgskritischen Ereignisse, besonderen Anforderungen und erwartbaren Problemfelder, die sich in der neu ausgerichteten Organisation ergeben, analog der Critical Incident Technique identifiziert und besonders berücksichtigt.

**cl: Stichwort Operationalisierung: Wie wird sinnvollerweise vorgegangen?**

**Fabig-Grychtol:** Die erarbeiteten Anforderungen werden in Form von konkreten Kompetenzen und Verhaltensankern beschrieben. Diese Operationalisierung kann im kleinen Kreis erfolgen. Unsere umfangreiche Skill-Datenbank liefert hier vor allem Anregungen hinsichtlich der unterschiedlichen Dimensionen und Formulierungen, die dann organisationspezifisch angepasst werden. Dabei werden die Kompetenzanforderungen an das Top-Management sowie die Geschäftsfeld- und Fachbereichsleiter, Gruppenleiter und Mitarbeiter rollenspezifisch differenziert formuliert und aufeinander abgestimmt.

In einem nächsten Schritt werden die Leitlinien und Kompetenzanforderungen in einem mehrstufigen Prozess validiert.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ **Strategische Positionierung**
  - ▶ Neues Rollenverständnis und Positionierung
  - ▶ Erfolgskritische Faktoren
  - ▶ Konsequente Ausrichtung am Kundenbedarf
  - ▶ Konsequenz der organisatorischen Neuausrichtung
- ▶ **Technologie-Markt-Matrix**
  - ▶ Herausforderungen des organisatorischen Umbaus
  - ▶ Wandel der Transferkultur
  - ▶ Zentrale Rolle von Leitbildern und Leitlinien
- ▶ **Leitbild, Leitlinien und Kompetenzanforderungen**
  - ▶ Ideale Vorgehensweise
  - ▶ Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit – ein integriertes Modell
  - ▶ Erfolgsfaktoren von Leitbildprozessen
- ▶ **Wir über uns**





**cl: Stichwort Akzeptanz: Wie stellen Sie die breite Akzeptanz der Leitlinien und des Kompetenzmodells sicher?**

**Kleb:** Zunächst werden die Modellstruktur sowie die inhaltliche Vollständigkeit, Übersichtlichkeit, erfolgskritische Relevanz, Verständlichkeit und Beurteilbarkeit der Kompetenzanforderungen mit möglichst vielen Führungskräften – teilweise in Einzelgesprächen und Workshops – intensiv diskutiert.

Nach Einarbeitung des Feedbacks wird das Kompetenzmodell in vorläufige Beurteilungsbögen überführt und mit einem breiten Querschnitt an Mitarbeitern, Teamleitern und Betriebsräten in Fokusgruppen getestet und diskutiert. Hierbei werden die Workshopteilnehmer gebeten, jeweils die Kompetenzanforderungen an die eigene Position und an die der nächsthöheren Ebene – auf Basis der einfachen Simulation einer Selbst- und Vorgesetztenbeurteilung – kritisch zu prüfen. Zudem werden die geplante Integration der Kompetenzanforderungen in den nächsten Zielvereinbarungsprozess sowie in den spätestens im Folgejahr anstehenden Beurteilungs- und Vergütungsprozess mit allen Beteiligten offen diskutiert.

Unser Feedback aus solchen Fokusgruppen ergibt ein eindeutiges Bild: durch das Einbeziehen der Führungskräfte und Mitarbeiter wird das Kompetenzmodell qualitativ bereichert und dessen Akzeptanz in der Breite abgesichert.

**Kleb:** Die im Kompetenzmodell definierten Anforderungen werden so von Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen als relevant und anspruchsvoll betrachtet, so dass alle Beteiligten aus dem regelmäßigen Dialog darüber eine positive Entwicklung erwarten dürfen.

**cl: Und schlussendlich Stichwort Verankerung: Wie werden die Leitlinien und Kompetenzanforderungen in der Organisation nachhaltig verankert?**

**Fabig-Grychtol:** Die Kompetenzanforderungen werden zunächst in ein Beurteilungssystem mit einer Beurteilungsskala überführt und dann mit dem variablen Vergütungssystem verknüpft.

Unsere Diskussionen mit Führungskräften, Mitarbeitern und Betriebsräten im Forschungsbereich haben uns ermutigt, die Beurteilungen bereits im ersten Jahr moderat „scharf zu schalten“, um den Kompetenzthemen von Anfang an die gewünschte Aufmerksamkeit zu verleihen. Die Verknüpfung mit der Vergütung kann in zweifacher Hinsicht erfolgen.

Erstens über die Kompetenz- und Verhaltensbeurteilung im Mitarbeitergespräch. Zweitens kann ein besonders wichtiges und gesondert zu honorierendes Ziel, das sich aus dem Leitbild und Kompetenzmodell für Führung und Zusammenarbeit im Einzelfall ableiten lässt, zusätzlich in die individuelle Zielvereinbarung aufgenommen werden.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Strategische Positionierung
  - ▶ Neues Rollenverständnis und Positionierung
  - ▶ Erfolgskritische Faktoren
  - ▶ Konsequente Ausrichtung am Kundenbedarf
  - ▶ Konsequenz der organisatorischen Neuausrichtung
- ▶ Technologie-Markt-Matrix
  - ▶ Herausforderungen des organisatorischen Umbaus
  - ▶ Wandel der Transferkultur
  - ▶ Zentrale Rolle von Leitbildern und Leitlinien
- ▶ Leitbild, Leitlinien und Kompetenzanforderungen
  - ▶ Ideale Vorgehensweise
  - ▶ Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit – ein integriertes Modell
  - ▶ Erfolgsfaktoren von Leitbildprozessen
- ▶ Wir über uns





### **cl: Wie gestalten Sie den Einführungsprozess?**

**Kleb:** Das im Rahmen des kombinierten „top-down-bottom-up“-Prozesses erarbeitete Gesamtkonzept wird in einer gesonderten Arbeitssitzung oder Strategietagung des obersten Führungskreises nochmals erörtert und final verabschiedet.

Um das Momentum zu nutzen, sollten die neuen Leitlinien und Kompetenzanforderungen bereits in die nächste Runde der Strategie- und Zielvereinbarungsgespräche integriert werden. Dazu bedarf es einer Betriebsvereinbarung, die in ihren Konturen bereits parallel zur Konzeptentwicklung mit den ohnehin einzubeziehenden Betriebs-/Personalräten abgestimmt werden kann.

In einem Führungskräfte-Training sollten die Führungskräfte schließlich auf die besonderen Anforderungen des Führens in der neu ausgerichteten Organisation vorbereitet werden.

### **cl: Sie sprechen nicht von Führungsleitlinien, sondern von Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit? Worin liegt der Unterschied?**

**Fabig-Grychtol:** In ihrer Funktion. In den meisten Unternehmen existieren Führungsleitlinien neben den für alle Mitarbeiter geltenden Unternehmenswerten und Verhaltensgrundsätzen, auch Code of Conduct genannt. Die Erarbeitung dieser Leitlinien und Grundsätze wird oft zeitlich unabhängig voneinander und nicht selten von unterschiedlichen Stellen in den Unternehmen initiiert und koordiniert.

Sofern möglich, raten wir zur Integration beider Ansätze. Naturgemäß sind die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter zunächst differenziert zu betrachten.

Die Leitlinien und Kompetenzanforderungen für Führung und Zusammenarbeit sollten jedoch aus ganzheitlicher Sicht, quasi aus einem Guss und durchgängig formuliert werden.



## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Strategische Positionierung
  - ▶ Neues Rollenverständnis und Positionierung
  - ▶ Erfolgskritische Faktoren
  - ▶ Konsequente Ausrichtung am Kundenbedarf
  - ▶ Konsequenz der organisatorischen Neuausrichtung
- ▶ Technologie-Markt-Matrix
  - ▶ Herausforderungen des organisatorischen Umbaus
  - ▶ Wandel der Transferkultur
  - ▶ Zentrale Rolle von Leitbildern und Leitlinien
- ▶ Leitbild, Leitlinien und Kompetenzanforderungen
  - ▶ Ideale Vorgehensweise
  - ▶ Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit – ein integriertes Modell
  - ▶ Erfolgsfaktoren von Leitbildprozessen
- ▶ Wir über uns



### **cl: Welche Vorteile hat ein integriertes Modell?**

**Fabig-Grychtol:** Die Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit liefern sowohl Führungskräften als auch Mitarbeitern Orientierung zur Umsetzung der Mission, Vision und Strategie und beschreiben, worauf es bei der Strategieumsetzung und Zusammenarbeit ankommt: „Wie wir handeln ist genauso wichtig wie das, was wir tun“.

Die Leitlinien reflektieren, welcher Anspruch und welche Werte für das tagtägliche Streben nach Erfolg und Verbesserung motivieren. Sie helfen allen, die Kultur zu verstehen und zu leben – eine Kultur, die Orientierung gibt, den Zusammenhalt stärkt und Identifikation schafft.

Die Leitlinien gelten organisationsweit als Maßstab für individuelles Handeln und bilden die Grundlage für die Bewertung und Entwicklung aller Führungskräfte und Mitarbeiter.

### **cl: Gibt es eine bewährte Standardstruktur für die Leitlinien und das Kompetenzmodell?**

**Kleb:** Das Überstülpen einer Standardstruktur würde der organisationsspezifischen Fokussierung entgegen stehen und auf wenig Akzeptanz stoßen. Dennoch muss das Rad natürlich nicht völlig neu erfunden werden. Bei der Suche nach einer geeigneten Struktur kann das Baumgartner-Modell der Leistungs-Partnerschaft als ganzheitlicher, transformationaler Ansatz der werte- und zielverändernden Führung und Zusammenarbeit Pate stehen.

Das Modell fokussiert dabei mit seiner Grundstruktur auf die Themenfelder der Strategischen Orientierung, Führung und Zusammenarbeit und des Selbst-Management. Selbstverständlich ist auch eine andere Struktur möglich. Unsere Modell-Bibliothek kann dazu weitere Anregungen liefern.

Wir empfehlen, die Treiber exzellenter Performance, also Leistungsanforderungsklarheit, -befähigung, -motivation und -umfeld, besonders zu berücksichtigen. Zudem trägt die Betonung von persönlicher Ausstrahlung, Inspiration, geistiger Anregung und individueller Behandlung dem wissenschaftlich geprägten Umfeld in besonderer Weise Rechnung.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Strategische Positionierung
  - ▶ Neues Rollenverständnis und Positionierung
  - ▶ Erfolgskritische Faktoren
  - ▶ Konsequente Ausrichtung am Kundenbedarf
  - ▶ Konsequenz der organisatorischen Neuausrichtung
- ▶ Technologie-Markt-Matrix
  - ▶ Herausforderungen des organisatorischen Umbaus
  - ▶ Wandel der Transferkultur
  - ▶ Zentrale Rolle von Leitbildern und Leitlinien
- ▶ Leitbild, Leitlinien und Kompetenzanforderungen
  - ▶ Ideale Vorgehensweise
  - ▶ Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit – ein integriertes Modell
  - ▶ Erfolgsfaktoren von Leitbildprozessen
- ▶ Wir über uns





### **cl: Wie konkretisieren Sie die Anforderungen im Kompetenzmodell?**

**Fabig-Grychtol:** Kompetenzmodelle werden üblicherweise in drei Konkretisierungsebenen beschrieben:

Erstens: die Kompetenz- und Verhaltensanforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter werden in Kompetenzbereiche zusammengefasst, die den Kompetenzrahmen zunächst abstrakt beschreiben. Zweitens: jeder Kompetenzbereich wird durch Kompetenzfelder näher bestimmt und auf mittlerem Konkretisierungsniveau beschrieben.

Und drittens: jedes Kompetenzfeld wird durch Aktivitäten und Verhaltensanker konkretisiert. Die Beschreibungen umfassen häufig mehrere Aspekte eines Kompetenzfeldes. Sie sollen den „Geist“ der jeweiligen Anforderungen transportieren und erfordern die Interpretation und Konkretisierung im Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

### **cl: Auf was kommt es dabei an?**

**Kleb:** Die Definition der Kompetenzanforderungen muss unbedingt durchgängig sein. Deshalb werden die Anforderungen für alle Führungsebenen und Mitarbeitergruppen nach einheitlichen Kompetenzbereichen und Kompetenzfeldern gegliedert, jedoch hierarchisch differenziert und aufeinander abgestimmt beschrieben.

**Kleb:** Sie bauen sich gewissermaßen rollenspezifisch von unten nach oben auf. Dadurch ist sichergestellt, dass die Voraussetzungen zur Erfüllung der Anforderungen auf einer Ebene in den Anforderungen an die Führungskräfte auf den übergeordneten Ebenen berücksichtigt sind.

Außerdem sollten die Kompetenzanforderungen vollkommen transparent, also offen und nachvollziehbar kommuniziert werden. Jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft sollte nicht nur die Anforderungen an die eigene Position kennen, sondern auch die Anforderungen an die Führungskräfte der übergeordneten Führungsebenen. Dadurch wird einerseits die Aufmerksamkeit der Führungskräfte auf das eigene Verhalten, andererseits aber auch das Verständnis der Mitarbeiter für die Führungskräfte deutlich erhöht. Zudem werden aufstiegsorientierten Mitarbeitern und Führungskräften die Anforderungen auf der nächsthöheren Ebene deutlich kommuniziert.

Auf diese Art und Weise wird der Dialog im jährlichen Mitarbeitergespräch in dreifacher Hinsicht gefördert - und zwar erstens im Hinblick auf die Beurteilung der Leistung und des Verhaltens in der zurückliegenden Periode, zweitens auf die Einschätzung der Potenziale für eine Position auf der nächsthöheren Ebene sowie drittens auf besondere Entwicklungsbedarfe, die in die Zielvereinbarung aufgenommen werden sollen.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Strategische Positionierung
  - ▶ Neues Rollenverständnis und Positionierung
  - ▶ Erfolgskritische Faktoren
  - ▶ Konsequente Ausrichtung am Kundenbedarf
  - ▶ Konsequenz der organisatorischen Neuausrichtung
- ▶ Technologie-Markt-Matrix
  - ▶ Herausforderungen des organisatorischen Umbaus
  - ▶ Wandel der Transferkultur
  - ▶ Zentrale Rolle von Leitbildern und Leitlinien
- ▶ Leitbild, Leitlinien und Kompetenzanforderungen
  - ▶ Ideale Vorgehensweise
  - ▶ Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit – ein integriertes Modell
  - ▶ Erfolgsfaktoren von Leitbildprozessen
- ▶ Wir über uns





**cl: Kann es da nicht vorkommen, dass der gewünschte Dialog durch die Beurteilungs- und Vergütungsthematik überlagert wird?**

**Fabig-Grychtol:** Dies völlig auszuschließen ist selbst bei einer zeitlichen Trennung der Dialog-, Beurteilungs- und Vergütungsprozesse schwierig. Aber es gibt mögliche Ansatzpunkte wie die Modellstruktur, die Kompetenzformulierungen, die Beurteilungsskalen und die Verknüpfung mit dem Vergütungssystem. Welche davon empfehlenswert sein könnten, ist im konkreten Kontext der Vorerfahrungen und der Ziele der Organisation zu betrachten.

Beispielsweise wurden in einer Forschungseinrichtung die Kompetenzanforderungen im Beurteilungssystem ganz bewusst nicht eindimensional beschrieben, so dass sie nicht durch einfache Ja-/Nein-Antworten beurteilbar sind. Auf Ebene der Aktivitäten und Verhaltensanker handelte es sich vielmehr um Aktivitäten- und Verhaltenscluster, die ein Zielbild beschreiben und so die individuelle positionsspezifische Interpretation und Diskussion anregen und unterstützen.

Der Dialog- und Beurteilungsprozess folgte daher – anders als man dies für eine technisch-wissenschaftlich geprägte Organisation erwarten würde – nicht den Regeln der Mess- und Regelungstechnik. Vielmehr erforderte der Dialog individuelle Festlegungen, Priorisierungen und Einschätzungen, die nicht mit einem einfachen Ja oder Nein zu beantworten waren.

**cl: Wie würden Sie die Erfolgsfaktoren von Leitbildprozessen zusammenfassen?**

**Kleb:** Die Fokussierung auf ein gemeinsames Zielbild und der Entwurf daraus abgeleiteter erfolgskritischer Leitlinien und Kompetenzanforderungen, die in der täglichen Arbeit praktische Orientierung und Diskussionsstoff bieten sollen, sollten in einem top-down geprägten Prozess aus der strategisch-organisatorischen Neuausrichtung abgeleitet werden.

Die Zusammensetzung des Projektteams sollte ein zügiges Erarbeiten von Entwürfen und zeitnahe Entscheidungen ermöglichen. Die „Bottom-up“-Validierung der operationalisierten Verhaltensanker sollte wertvolle Hinweise für Konkretisierungen und spezifische Formulierungen liefern.

Zudem sollten die Anforderungsniveaus auf den Hierarchieebenen hinsichtlich Erreichbarkeit und Stimmigkeit überprüft werden. Die Erfüllung der Anforderungen sollte zusätzlicher Anstrengungen auf allen Ebenen bedürfen. Und die Verankerung der Leitlinien und Kompetenzanforderungen in den Führungs- und Personalsystemen sollte die Organisation positiv bewegen.



## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Strategische Positionierung
  - ▶ Neues Rollenverständnis und Positionierung
  - ▶ Erfolgskritische Faktoren
  - ▶ Konsequente Ausrichtung am Kundenbedarf
  - ▶ Konsequenz der organisatorischen Neuausrichtung
- ▶ Technologie-Markt-Matrix
  - ▶ Herausforderungen des organisatorischen Umbaus
  - ▶ Wandel der Transferkultur
  - ▶ Zentrale Rolle von Leitbildern und Leitlinien
- ▶ Leitbild, Leitlinien und Kompetenzanforderungen
  - ▶ Ideale Vorgehensweise
  - ▶ Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit – ein integriertes Modell
  - ▶ Erfolgsfaktoren von Leitbildprozessen
- ▶ Wir über uns



**cl: Erfordert die strategische, organisatorische und kulturelle Neuausrichtung der Organisationen nicht ein umfassendes Change Management?**

**Fabig-Grychtol:** Ja, unbedingt, wobei Change Management leider allzu häufig auf das Thema „gute Kommunikation“ reduziert wird. Es bedarf einer nachhaltigen Veränderungskultur, die nicht alleine über einzelne Projektaufträge wirksam wird. Der Aufwand für den Wandel wird in der Realität häufig unterschätzt.

Auf der Suche nach dem Königsweg begegnen sich hier die klassischen Modell-Extreme des „Technikers“ und des „Systemikers“. Dieser Gegensatz zwischen dem strukturierten, stärker instrumentenorientierten Ansatz und dem systemischen, stärker prozessorientierten Ansatz erscheint uns allerdings überholt. Die Wahrheit scheint in der Mitte zu liegen, so dass in der Praxis nicht das entweder oder, sondern eher über den richtigen Mix diskutiert wird.

**cl: Ist denn der Druck für ganzheitliche Veränderungen in der Forschungs- und Entwicklungslandschaft groß genug?**

**Lohnherr:** Der Druck von außen hat sicher zugenommen. Wir glauben aber nur bedingt an die Hypothese der „burning platform“. Veränderungen vor allem durch Leidensdruck herbeiführen zu wollen, kann in speziellen Situationen erfolgreich sein, erschwert aber die Schaffung von Begeisterung und Aufbruchsstimmung erheblich. Eine attraktive Vision und ein daraus abgeleitetes Leitbild kann Motivation genug sein, Veränderungen eher aktiv mit zu gestalten, als sie über sich ergehen zu lassen.

**cl: Und hier setzen Sie mit Ihrem Leitbildprozess an?**

**Kleb:** Ja, Strategie- und Leitbildprozesse sollten für Veränderungsprozesse motivieren. Leitbilder und Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit bringen Stabilität in Veränderungsprozesse. Das mag absurd klingen, aber Führungskräfte und Mitarbeiter brauchen Orientierung, einen verlässlichen Rahmen, der jenseits der Veränderungen Sicherheit gibt.

## Inhalt

- ▶ Editorial
- ▶ Strategische Positionierung
  - ▶ Neues Rollenverständnis und Positionierung
  - ▶ Erfolgskritische Faktoren
  - ▶ Konsequente Ausrichtung am Kundenbedarf
  - ▶ Konsequenz der organisatorischen Neuausrichtung
- ▶ Technologie-Markt-Matrix
  - ▶ Herausforderungen des organisatorischen Umbaus
  - ▶ Wandel der Transferkultur
  - ▶ Zentrale Rolle von Leitbildern und Leitlinien
- ▶ Leitbild, Leitlinien und Kompetenzanforderungen
  - ▶ Ideale Vorgehensweise
  - ▶ Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit – ein integriertes Modell
  - ▶ Erfolgsfaktoren von Leitbildprozessen
- ▶ Wir über uns



# Wir kombinieren Wissenschafts- und Technologieberatung mit Managementberatung und Führungskräfteentwicklung

**BAUMGARTNER PARTNER**  
performance management worldwide

- ▶ International sehr erfahrenes Beraterteam
- ▶ Thought Leaders und Top Executives aus der Praxis führender multinationaler Konzerne
- ▶ Leitbildentwicklung
- ▶ Unternehmens- und Vertriebssteuerung
- ▶ Organisationsentwicklung
- ▶ Talent & Performance Management
- ▶ Kompetenzmanagement
- ▶ Strategic Readiness Audit/  
Management Development Audit
- ▶ Weltweite Präsenz durch strategische Allianz mit führender Managementberatung



**nfg** ©

- ▶ Strategie- und Organisationsentwicklung
- ▶ Unternehmens- und Vertriebssteuerung



- ▶ International erfahrenes Berater- und Kommunikationsteam
- ▶ Kunden und Projekte an den Schnittstellen zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik
- ▶ Technologiestrategien & Technologietransfer
- ▶ Science Communications & Technology Marketing
- ▶ Breite Technologie- (u. a. BioTec, Werkstoffe, Produktions- und Verfahrenstechnologien, Energie, Umwelt) und Branchenkompetenz

# Imprint

## Place and date of publication

Frankfurt, 2015

## Authors

Ralf Hendrik Kleb (Baumgartner & Partner)

Nicole Fabig-Grychtol (nfg-consulting)

Guido Lohnherr (matrix)

Dr. Ulrich Gerth (matrix)

## Publisher

Baumgartner & Partner  
Management Consultants GmbH  
Hoheluftchausee 18  
20253 Hamburg  
Germany  
[www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)

## Contact

[ralf.kleb@baumgartner.de](mailto:ralf.kleb@baumgartner.de)

Phone: +49 (40) 28 41 64-0

## Disclaimer

These publications are provided for general information purposes only. Your use of any of these whitepapers is at your own risk, and you should not use any of these documents without first seeking professional and/or legal advice. The provision of these documents (and the documents themselves) do not constitute legal advice or opinions of any kind, or any advertising or solicitation. No lawyer-client, advisory, fiduciary or other relationship is created between Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH and any person accessing or otherwise using any of the documents. Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH (and any of their respective directors, officers, agents, contractors, interns, suppliers and employees) will not be liable for any damages, losses or causes of action of any nature arising from any use of any of the documents or the provision of these documents.

© Baumgartner & Partner 2015